



Horizontes

Número 08
MAIO DE 2013

CARTA AOS ACIONISTAS

DOSSIÊ

Descobrimo a Michelin Travel Partner

Páginas 4/5



EDITORIAL : Michelin, uma Empresa vencedora



Caros Acionistas,

A nossa última Assembleia Geral, que acabou de ser realizada, foi um grande sucesso e vocês renovaram sua confiança, aprovando amplamente todas as resoluções apresentadas. Ao longo dessa Assembleia, eu compartilhei com os acionistas presentes, como fiz recentemente com mais de 3.000 responsáveis internacionais do Grupo, esta convicção profunda que nos motiva a cada dia: **Michelin é uma Empresa vencedora.**

Uma Empresa que ganha porque ela sabe colocar os seus clientes no coração da sua estratégia e das suas ações.

Uma de nossas principais forças reside, de fato, na relação estreita com os nossos clientes, sobretudo graças ao reconhecido know-how das nossas equipes de campo, constantemente atentas às suas expectativas. Nós propomos produtos e serviços que atendem a essas expectativas, graças, principalmente, a uma distribuição performante e aos serviços integrados da Michelin Solutions. O poder da marca MICHELIN continua sendo um grande trunfo: continua como a 1ª marca mundial de pneus e a sua reputação é universal.

Uma Empresa vencedora porque ela faz da inovação uma de suas prioridades estratégicas.

A inovação é o desenvolvimento e o crescimento da Michelin desde o início da sua história e a Michelin fez parte, em 2012, das cem primeiras empresas mais inovadoras do mundo. Nós lançamos uma nova dinâmica de inovação, que visa incentivar e favorecer as contribuições de todo o pessoal. Nós decidimos igualmente reforçar as nossas capacidades de inovação e de pesquisa de materiais. Essa condição nos parece central na medida em que o diferencial futuro recorrerá cada vez mais ao diferencial dos materiais.

Uma Empresa vencedora porque ela administra o crescimento de forma, ao mesmo tempo, performante e responsável.

O crescimento é uma oportunidade formidável que nós queremos aproveitar. O programa de investimento que nós desenvolvemos é de uma amplitude sem equivalente na história do Grupo. Em 3 anos, nós teremos lançado a construção de quatro usinas gigantes em quatro continentes investindo também nas fábricas das zonas maduras, pois os mercados são expressivos em tamanho e, muitas vezes, motores em termos de inovação.

Ser performante e responsável é viver relações sociais exemplares, é elevar o máximo possível as nossas ambições sociais e econômicas e é, em particular, garantir as relações de qualidade e em longo prazo com **vocês, os acionistas da Michelin.**

Obrigado pela sua confiança. Ao nos apoiar, vocês ajudam o Grupo a seguir em direção a um futuro brilhante.

Jean-Dominique Senard
Presidente do Grupo Michelin



MICHELIN

A melhor maneira de ir mais longe



Marc Henry,
Diretor Financeiro do Grupo

Informação financeira de 31 de março de 2013

“**Michelin anuncia vendas de 4,9 bilhões de euros para o 1º trimestre de 2013, em linha com as suas perspectivas anuais.**”

Os mercados do pneu: fatos marcantes

Ambiente de mercado fraco na Europa para veículos Passeio e Caminhonete, decepcionante na América do Norte e dinâmico nos novos mercados.

PNEUS DE PASSEIO E CAMINHONETE

Europa

Em primeiro equipamento, a demanda de pneus fica abaixo de 11%, com uma atividade contrastada entre o recuo dos fabricantes de automóveis generalistas que reduzem os seus estoques e o melhor desempenho das marcas especialistas e exportadoras. Na reposição, em um contexto macroeconômico sempre ameaçador, o mercado está em recuo de 9%. As condições inverniais prolongadas, que adiaram as mudanças de equipamento, pesaram sobre o 1º trimestre.

América do Norte

Em primeiro equipamento, o mercado aumenta 1%, em linha com a produção de carros novos, enquanto, na reposição, a demanda continua reduzida (- 2%). Os distribuidores gerenciam seus estoques em um ambiente marcado pelas incertezas fiscais e pela baixa das matérias-primas.

Ásia (exceto Índia)

A demanda, em primeiro equipamento, está globalmente em alta de 5%. O mercado mostra um grande dinamismo na China e no Sudeste Asiático, enquanto a demanda no Japão sofre com a parada das medidas de apoio ao automóvel. Os mercados da reposição crescem 7%. A demanda é muito dinâmica na China, o restante da zona encontra as suas tendências de crescimento a longo prazo.

Na América do Sul

Em primeiro equipamento, a dinâmica continua (+ 7%) e, na reposição, o mercado aumenta 6%, puxado pelo Brasil e pela Colômbia em um contexto econômico mais favorável.

PNEUS DE CAMINHÃO E ÔNIBUS

Europa

O mercado do primeiro equipamento permanece reduzido (- 3%) e combina os efeitos do recuo dos registros no Oeste Europeu e uma demanda mais favorável na Europa Oriental. O da reposição está em alta de 5%. Ele se estabiliza em um nível baixo no Oeste Europeu, onde a atividade de transporte permanece fraca, e continua dinâmico na Europa Oriental.

América do Norte

O mercado do primeiro equipamento continua a sua grande desaceleração (-12%). As incertezas macroeconômicas e fiscais nos Estados Unidos pesaram sobre as encomendas de caminhões novos. O mercado da reposição está em baixa apenas de 1%, devido à demanda nos Estados Unidos, onde a atividade de frete permanece, no entanto, um pouco maior.

Ásia (exceto Índia)

A demanda no que concerne ao primeiro equipamento cresce 5%, com uma alta de 8% na China, uma redução de 14% no Japão e uma demanda sempre conservada no Sudeste Asiático, (+ 29%). Os mercados da reposição recuaram globalmente 5%.

Na América do Sul

O mercado do primeiro equipamento se recupera de forma significativa (+ 23%) em relação ao 1º trimestre de 2012, que tinha sofrido os efeitos da introdução da norma Euro V no Brasil. No que concerne à reposição, o mercado aumenta 5%. A demanda é impulsionada pela flexibilização das barreiras alfandegárias na zona.

PNEUS DE ESPECIALIDADES

Engenharia civil (OTR):

o crescimento do setor de mineração continua. O mercado permanece favorável para os pneus radiais de grande dimensão. O mercado do primeiro equipamento está em forte baixa na Europa e na América do Norte. Penalizado pelas incertezas econômicas e pela espera da distribuição, o mercado dos pneus destinados às infraestruturas e às minas a céu aberto está em retração nos países maduros.

As vendas líquidas da Michelin em 31 de março de 2013

As vendas líquidas totalizam 4.877 milhões de euros, com uma queda de 8,1 % em relação ao mesmo período de 2012, devido a:

- uma redução dos volumes de 4,3%,
- um efeito mix de preços com redução de 2,7%, correspondente quase que totalmente ao efeito preço, que combina o efeito das cláusulas contratuais de indexação e o de reposicionamentos de preços praticados na Europa e, em menor grau, na América do Norte. Esses reposicionamentos foram facilitados pela evolução mais favorável do custo das matérias-primas.
- um impacto negativo (- 1,2%) das taxas de câmbio resultantes, principalmente, da valorização do euro.

Perspectivas para 2013:

- Volumes vendidos estáveis.
- Pilotagem da margem: o par mix de preços/matérias-primas sempre positivo na faixa de 250 a 300M€.
- Investimentos na faixa de 2 bilhões de euros.

Neste contexto, o Grupo Michelin confirma os seus objetivos para o ano 2013, um resultado operacional estável antes de elementos não recorrentes, uma rentabilidade dos capitais empregados superior a 10 % e a geração de um fluxo de caixa livre positivo.



Dominique RADAL

OUTIL DE PILOTAGEM DA EMPRESA

Construir soluções compartilhadas para o crescimento

Atender às implicações de crescimento e de competitividade da nossa nova etapa de conquista nos novos mercados, como a Índia ou a China, mas também nas zonas "maduras", tais como a Europa ou a América do Norte, é o objetivo do programa OPE, "Outil de Pilotagem da Empresa", cujo coordenador é Dominique Radal. Nós falamos com ele.

"Este programa visa dotar o nosso Grupo, em todo o mundo, de modos de funcionamento e de sistemas de informação padrões e transversos. É um programa muito amplo visto que afeta a maioria das nossas operações, desde o pedido do cliente e da encomenda até o pagamento e o recebimento."

Mais visibilidade para nossos clientes

A implementação do OPE vai nos permitir aumentar as nossas vendas, reduzir nossos estoques e nossos custos logísticos, melhorar a reatividade da nossa cadeia de aprovisionamento e, no final, satisfazer melhor os nossos clientes uma melhor visibilidade sobre nossas datas de entrega, condições comerciais harmonizadas e simplificadas.

Internamente, trata-se de acessar em tempo real as informações de estoque para uma melhor gestão dos nossos aprovisionamentos, aumentar a eficiência dos nossos processos contábeis e financeiros, de compras e de administração das vendas, reduzir os nossos custos industriais e gerir com mais precisão as nossas margens.

Ganhar em agilidade

As atividades "amont" (ou seja, das matérias-primas até os produtos semiacabados) até as "aval" (ou seja, do produto fabricado até a cobrança do pagamento dos clientes), visam facilitar os nossos processos ao longo da cadeia operacional. E permitir assim uma melhor gestão da empresa para ganhar em agilidade e em competitividade.

Em breve a China

As equipes estão mobilizadas há mais de 2 anos nesse programa. Em 2012, a América do Norte, a Polônia e a Índia desenvolveram as novas soluções trazidas pelo OPE nas áreas de compras e da finança. A China é o próximo país na lista com um lançamento previsto para outubro de 2013. O Oeste Europeu implementará em 2014.

A Michelin de amanhã

Com o tempo, as mudanças induzidas por esse programa vão afetar uma a cada três pessoas no Grupo e fazer evoluir as nossas relações com os nossos clientes e nossos fornecedores. A aposta é enorme e esse programa também tem, evidentemente, um custo: na faixa de 100 milhões de euros por ano nos próximos 5 anos.

Em contrapartida, o Grupo espera uma baixa nos estoques de, pelo menos, 250 milhões de euros e uma redução das despesas gerais e logísticas de, pelo menos, 200 milhões de euros por ano, até 2017. O OPE é essencial se quisermos satisfazer as nossas ambições de crescimento.

Com esse programa, nós construímos as bases para as próximas décadas. Graças ao OPE realizaremos avanços consideráveis para construir a Michelin de amanhã.



Michelin Travel Partner, Serviços inovadores para uma melhor mobilidade

Acompanhando todos em seus deslocamentos diários e em suas viagens, a Michelin cultiva a proximidade da Marca com os seus clientes.

Comprado a cada dois ou três anos e exigindo pouca manutenção, o pneu é um produto que cria poucos contatos entre o fabricante e os seus clientes. Oferecer uma gama de produtos e serviços ligados à mobilidade, que permita registrar a marca MICHELIN no cotidiano dos consumidores, e, no final, favorecer as vendas de pneus: essa é a missão da Michelin Travel Partner, componente integral da estratégia do Grupo.

Entre esses produtos, os mapas e os guias criados pelos fundadores da Empresa no começo do Automóvel se tornaram um sucesso em seus próprios setores. Desta forma, a Michelin se tornou o maior cartógrafo europeu; quanto aos guias e às suas estrelas, eles são mundialmente conhecidos e continuam a se desenvolver.

➤ **Mapas & Atlas:** na vanguarda da tecnologia, em parceria com os maiores fabricantes.

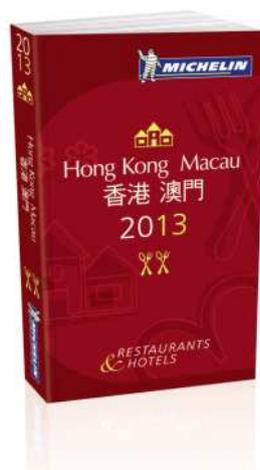
➤ **Guia MICHELIN:** 30.000 estabelecimentos testados e recomendados por inspetores anônimos e independentes.

➤ **Guias de turismo:** uma cobertura mundial, como os destinos dos viajantes de hoje.

A Michelin também é um expert das novas tecnologias, o que lhe permitiu se tornar um ator importante nos serviços de Internet, de telefone celular e de carro, que se torna comunicante.

As equipes da Michelin Travel Partner, com savoir-faire e expertises de ponta na edição e nas tecnologias digitais, estão em constante busca por inovação.

O exemplo mais recente: os Guias Verdes dotados de QR códigos TM se tornaram comunicantes: eles permitem acessar, com um simples smartphone, uma série de informações e vídeos complementares do guia.



12 milhões

de mapas e guias vendidos anualmente



➤ **Carro conectado:** na vanguarda da tecnologia, em parceria com os maiores fabricantes.

➤ **Internet:** cerca de 500 milhões de visitas por ano aos Mapas & Itinerários ViaMichelin, Michelin Restaurantes, Michelin Viagem.

➤ **Smartphones e Tablets:** 130% de crescimento em 2012 com aplicativos disponíveis nos appstores Apple, Android e WindowsPhone (Information Traffic, Restaurants – Informações de trânsito e restaurantes).



“ Todas essas atividades estão no coração da missão estratégica da Michelin, a melhor maneira de ir mais longe. ”

Alain Cuq
Diretor Geral da Michelin Travel Partner



ENCONTRO

Bem-vindos à Assembleia Geral

A Assembleia Geral anual dos Acionistas, grande encontro do Grupo Michelin e dos seus acionistas, foi realizada em Clermont-Ferrand, no último dia 17 de maio, na presença de 1.700 pessoas.

Marc Henry, Diretor Financeiro do Grupo e membro do Comitê Executivo do Grupo, falando sobre o exercício financeiro de 2012, no primeiro trimestre de 2013, confirmou as perspectivas financeiras para 2013. Em um ambiente de mercado fraco nos países maduros e de crescimento nos novos mercados, a Michelin confirma o seu objetivo de volumes e de resultado operacional estáveis em 2013, aproveitando a sua presença em todo o mundo.

Apresentando as recomendações do Conselho Fiscal, **Eric Bourdais de Charbonnière**, Presidente, agradeceu calorosamente a **François Grappotte**, **Pierre Michelin** e a **Benoît Potier** que não desejaram renovar os seus mandatos.

Jean-Dominique Senard e, depois, **Michel Rollier**, por sua vez, realizaram uma homenagem a **Eric Bourdais de Charbonnière** pelos quase 25 anos dedicados ao Grupo Michelin como Diretor Financeiro do Grupo e, posteriormente, como Presidente do Conselho.

Em seguida, como de costume, dois temas foram expostos durante a reunião:

Eric de Cromières (membro do Comitê Executivo do Grupo) e **Philippe Miret** (Diretor Geral da Michelin Solutions) explicaram a nova entidade Michelin Solutions.

“A estratégia 2011-2015 da Michelin visa um crescimento forte e diversificado. Para aproveitar as novas oportunidades, decidiu-se criar uma nova entidade estratégica: Michelin Solutions.”

Patrick Oliva, Diretor da Prospectiva e do Desenvolvimento Sustentável, apresentou o programa Desempenho e Responsabilidade Michelin (PRM).

“Lançado em 2002, ele nos ajuda a refletir todos os dias sobre as consequências das nossas decisões em longo prazo. Hoje o Grupo está bem classificado no principal índice mundial de notação do desempenho de desenvolvimento sustentável das empresas.”

Jean-Dominique Senard, Presidente do Grupo Michelin, falou sobre o futuro do Grupo durante o seu discurso estratégico antes de começar o diálogo com os acionistas presentes que puderam fazer as mais variadas perguntas.

Quanto ao voto, todas as resoluções foram aprovadas, dentre as quais, principalmente, a de um pagamento de um dividendo de 2,40 €, pagável em dinheiro ou em ações, a critério do acionista.

A renovação do mandato de **Barbara Dalibard** e a de **Louis Gallois**, membros do Conselho Fiscal, foi aprovada, bem como as nomeações de **Anne-Sophie de La Bigne**, de **Jean-Pierre Duprieu**, **Olivier Bazil** e **Michel Rollier** como membros do Conselho Fiscal.

Imediatamente após a Assembleia, o Conselho Fiscal nomeou **Michel Rollier** como seu Presidente.

PERGUNTA DURANTE A ASSEMBLEIA GERAL

“A ação Michelin pode ao longo do tempo se tornar um valor de crescimento?”

Pergunta do senhor Jean-Marc Tenneson, acionista.

«Tudo depende do que se entende por valor de crescimento. Por definição, os valores de crescimento são ações com uma taxa de distribuição de dividendos muito pequena ou quase sempre zero, o que permite à empresa reinvestir todos os seus lucros no seu crescimento. Não é o caso da Michelin, que segue uma política de distribuição de dividendos na faixa de 30%, com investimentos muito elevados.



No entanto, se a sua pergunta é saber se o valor Michelin tem trunfos que lhe permitem crescer nos meses e anos seguintes, a resposta é sim.

Se a sua pergunta é saber se a Michelin vai continuar a crescer, a resposta é sim.

Se a sua pergunta é saber se a Michelin vai continuar a investir, a resposta é sim.

Se a sua pergunta é saber se a Michelin vai continuar a pagar um dividendo, a resposta é sim.

Por um lado, porque o setor de pneus mundial é um setor que vai ter um crescimento muito grande, em médio e longo prazo, e porque que a Michelin pretende participar desse desenvolvimento; é esse, por sinal, todo o significado da nova etapa de conquista.

Por outro lado, porque a Michelin agora obtém anualmente um resultado elevado, e uma geração de fluxo de caixa livre positivo, mesmo quando os mercados estão difíceis.”



CHINA

Primeiro pneu em Shenyang 2

Há 15 anos, a usina Michelin de Shenyang produz pneus para carros de passeio, caminhões e ônibus. A fim de aumentar a sua oferta, a Michelin constrói uma nova fábrica em 72 hectares. Um investimento de 1,1 bilhão em cinco anos. O primeiro pneu foi lançado no final de 2012. Ao longo do tempo, Shenyang 2 permitirá ao Grupo triplicar as suas capacidades de produção na China com 1,8 milhão de pneus para caminhões e ônibus, 10 milhões de pneus para carros de passeio e os semiacabados associados.

Com 70 veículos para 1000 habitantes, ou seja, dez vezes menos que no Ocidente, a China é hoje o maior mercado de automóveis do mundo.

Este é o seu potencial!

COMPETIÇÃO



SEGURANÇA NO TRÂNSITO

Um milhão de jovens europeus conscientizados

Desde 2009, a Michelin iniciou e trouxe, com o apoio da Comissão Europeia, o projeto ROSYPE para conscientizar os jovens sobre a segurança no trânsito. Ações foram realizadas em 15 países europeus, afetando mais de 1,1 milhão de jovens, inclusive via Facebook com o Tour d'Europe de Tom, um concurso lançado em 2012 para os jovens motoristas.

DISTINÇÃO

O pneu MICHELIN Alpin A4 „Sehr Gut*“

A organização alemã ADAC – o mais importante clube de automóvel da Europa – realizou um estudo comparativo com cerca de quinze pneus de inverno de marcas diferentes.

Pelo terceiro ano consecutivo, o pneu MICHELIN Alpin A4 obtém a maior distinção. Ele destaca os desempenhos desta ampla gama (foram testados pneus de 14 e 16 polegadas) nas condições de rodagem de inverno.

A durabilidade também foi testada e, para isto, o pneu MICHELIN Alpin A4 obteve a melhor nota e a menção „Sehr Gut*“.

*Ótimo

Fornecedor oficial de um novo Campeonato elétrico!

A Federação Internacional do Automóvel (FIA) confirmou que a Michelin será o fornecedor oficial de pneumáticos do FIA Formula E Championship pelos próximos três anos. Esta nova competição para veículos elétricos será organizada nos centros das cidades das grandes capitais a partir de 2014. O objetivo é aproximar as corridas para mais perto do público e incentivar os investimentos a favor dos veículos elétricos e da mobilidade sustentável.

Após este anúncio, **Florent Menegaux**, Diretor da Linha Produto Passeio e Camionete, declarou: “Nós buscamos

inovar constantemente para permitir uma mobilidade mais eficaz e mais sustentável. A competição é um maravilhoso laboratório para testar e desenvolver as tecnologias do futuro. Esse Campeonato criado em torno de novas formas de energia e que ocorrerá no centro da cidade, nos permitirá mostrar o nosso melhor savoir-faire.”

Para **Jean Todt**, Presidente da FIA: “A reputação da Michelin em termos de performances e de inovação tecnológica já está consolidada, por isso é um parceiro ideal para a Fórmula E”.

Mais próximo dos nossos acionistas

Convite para apresentação de candidaturas Comitê Consultivo dos Acionistas Michelin

Você é acionista do Grupo Michelin, Você gosta da sua cultura empresarial e dos seus valores, Você está disponível e é dinâmico: Candidate-se junto ao Serviço Relações Acionistas para se tornar um novo membro do nosso Comitê, a fim de participar da comunicação junto dos nossos acionistas.

Verdadeiro órgão de consulta, o Comitê Consultivo dos Acionistas Individuais contribui, com suas opiniões e conselhos, para a melhoria da comunicação em termos financeiros e/ou em termos de imagem entre a Michelin e os seus acionistas individuais.

Ele permite, também, conhecer melhor suas expectativas e assim estabelecer uma relação de qualidade adaptada às suas necessidades.

O Comitê Consultivo dos Acionistas individuais Michelin é composto de 12 membros voluntários, dentre os quais 10 externos à Empresa, que atendem a certos critérios de diversidade, tais como: idade, sexo, situação profissional (ativo/aposentado) e distribuição geográfica (Região parisiense / Província).

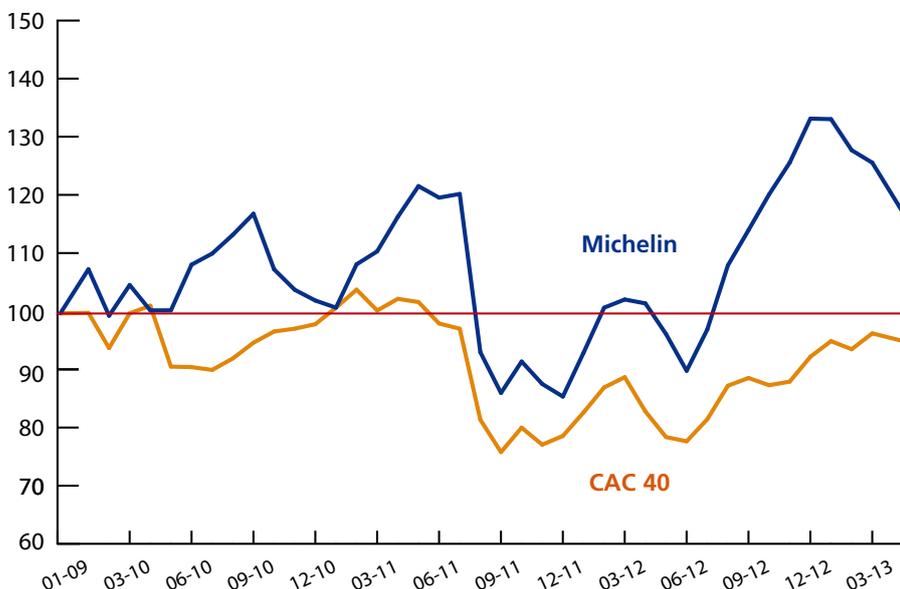
A duração de um mandato é de 4 anos. O Comitê se reúne, por iniciativa da Michelin, duas vezes ao ano, e quando há a Assembleia Geral Anual do Grupo, em Clermont-Ferrand. Ele é também convocado para a organização de eventos externos como o salão ACTIONARIA, em Paris.

Se você deseja fazer parte do nosso Comitê Consultivo de Acionistas, envie a sua candidatura antes do dia 31 de julho de 2013, de preferência para o seguinte endereço de e-mail: nancy.adam@fr.michelin.com ou por correio: Compagnie Générale des Etablissements Michelin – Service relations actionnaires individuels – 12 cours Sablon – 63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 France



EVOLUÇÃO DA COTAÇÃO DA AÇÃO

(base 100: 31 de dezembro de 2009).



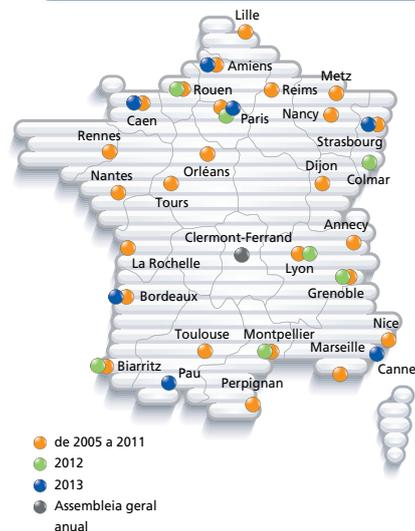
Agenda

Nossos encontros financeiros

- ▶ **25 de julho de 2013**
Resultados 1º semestre de 2013 (antes da abertura da sessão da bolsa).
- ▶ **28 de outubro de 2013**
Informações financeiras trimestrais (após o encerramento da sessão da bolsa).

Nossos encontros de acionistas

- 13 de junho de 2013:** Amiens
- 24 de setembro de 2013:** Caen
- 26 de novembro de 2013:** Strasbourg
- 3 de dezembro de 2013:** Pau



Uma equipe ao seu serviço

Serviço Relações Acionistas Individuais

Nº Verde (França apenas, chamada gratuita): 0 800 000 222

Telefone: +33 (0) 4 73 98 59 00

Fax: + 33 (0) 4 73 98 59 30

E-mail:

Actionnaires-individuels@fr.michelin.com

Sede social:

Compagnie Générale
des Etablissements Michelin
12 cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France



www.michelin.com/actionnaires

Ficha de identidade da ação

Números em 30 de abril de 2013

Código ISIN: FR0000121261

Quantidade de ações: 182 556 713

Cotação do fechamento: 64,13 euros

Varição desde 01/01/13: - 10,42 %

Capitalização de mercado: 11,7 Md €

Distribuição do capital em 30/04/2013:

- ▶ Pessoal **1,6 %**
- ▶ Acionistas individuais **11,2 %**
- ▶ Institucionais Residentes **26,3 %**
- ▶ Institucionais Não-Residentes **60,9 %**